

2020

# Työelämä

# 10 askelta uudistumiseen

*Uudistumista tarvitaan, jotta suomalainen työ, tuotteet ja palvelut pärjäävät yhä kovenevassa kilpailussa. Tämä tietopaketti tarjoaa vinkkejä uudistavan johtamisen eri näkökulmista sekä innostavia esimerkkejä ja työkaluja johtamisen kehittämiseen.*



# *Sisällysluettelo*

1. Arvojohtaminen	4
2. Verkostojohtaminen	6
3. Osallistava johtaminen	8
4. Kokeilukulttuurin johtaminen	10
5. Innostava johtaminen	12
6. Joustavuuden johtaminen	14
7. Lean-johtaminen	16
8. Osaamisen ennakointi ja johtaminen	18
9. Unelmien johtaminen	20
10. Asiakaskokemuksen johtaminen	22

Työ- ja elinkeinoministeriö  
Työllisyys ja toimivat markkinat  
Työelämä 2020  
PL 32, 00023 Valtioneuvosto  
Puh. 029 516 001  
[www.tem.fi](http://www.tem.fi)

TEM oppaat ja muut julkaisut 2/2018  
ISSN 2342-7922 (verkkojulkaisu)  
ISBN 978-952-327-319-1

Suunnittelu ja taitto: Luova toimisto Pilke  
2/2018

# Alkusanat

**TYÖELÄMÄSSÄ VAADITAAN** jatkuvaa uudistumista, jotta työ, tuotteet ja palvelut pärjäävät yhä kovenevassa kilpailussa. Tässä kehittämistyössä johdon ja esimiesten rooli on mahdollistajana, innostajana ja esimerkin antajana ratkaiseva. Tuloksiin päästään kun koko työyhteisö osallistuu uudistusta edistävän maaperän rakentamiseen.

Osana vuoden 2017 vuositeemaamme "Ajatella ja toimia uudella tavalla" julkaisimme esimiehille ja johtajille 10 askelta uudistumiseen. Jokainen askel on uusi näkökulma johtamisen merkitykseen työpaikan menestyksessä. Näiden kymmenen näkökulman kautta muodostuva kokonaisuus välittää lukijoille niin työelämän asiantuntijoiden ajatuksia kuin myös esimerkkejä työpaikoilta.

Tarkoituksena on, että tutustumalla kymmeneen askeleeseen, johtajat ja esimiehet voivat saada vahvistusta omaan työhönsä ja löytää oman työpaikkansa kehittämistyöhön esimerkkejä ja työkaluja. Kokonaisuuden aloittaa arvojohtaminen ja matkan varrella lukija pääsee tarkastelemaan johtamista myös innostavuuden, verkostojen, osallistamisen, kokeilujen, joustavuuden, Leanin, osaamisen, unelmien ja asiakaskokemuksen näkökulmista.

10 askelta uudistumiseen materiaalit on tuotettu yhdessä laajan Työelämä 2020 -verkoston kanssa ja tämä yksiin kansiin koottu verkkojulkaisu tuo kaiken vuoden aikana julkaistun sisällön yhteen paikkaan. Toivottavasti siitä on sinulle hyötyä!

## ***Parempi työelämä tehdään yhdessä!***

**Margita Klemetti,**  
hankejohtaja, Työelämä 2020 -hanke



## Bonnier Books Finland: Arvoja ei luoda, ne löydetään

Kun Bonnier Books Finlandin toimitusjohtaja Timo Julkunen pyysi kustannuspäällikkö Leena Järvenpäätä vetämään arvotyöryhmää Suomessa, hän suostui mielellään. Arvotyötä oli tehty Bonnierin muiden maiden yksiköissä jo aiemmin, mutta Suomessa liikkeelle lähdettiin tyhjältä pöydältä. Konsernitasolta ei haluttu ohjata sen enempää arvotyöskentelyä kuin syntyviä arvojakaan.

**TEHTÄVÄN SAATUAAN** Järvenpää ryhtyi oitis muodostamaan ympärilleen työryhmää. Yksi nelihenkisen työryhmän jäsenistä on business controller **Otto Kajander**, joka on tuonut humanistivoittoiseen ryhmään talousosaston näkökulmaa.

– Laajemman näkemyksen saamiseksi pyysin mukaan sellaisia ihmisiä, joiden kanssa en ihan päivittäin tee yhteistyötä, muistelee Järvenpää.

Bonnier oli ostanut Tammen jo 1990-luvulla ja WSOY liittyi konserniin vuonna 2011. Tämä merkitsi kahden vanhan kulttuurin muuttamista saman katon alle. Järvenpään mukaan aika arvopohdinnolle olikin otollinen.

– Hyvin antoisaa tässä on ollut se, että kaikki puhuvat samaan aikaan samasta asiasta. Matka on ollut tärkeä. Vaikka työ on vielä kesken, niin jo nyt on syntynyt paljon hyvää, Järvenpää pohtii.

**”Tärkeintä meille oli se, että jokainen tuntisi saavansa olla tässä mukana.”**

[Lue koko juttu >](#)



Suuri arvokeskustelu, henkilöstöinfon arvovartit, arvo-agentit ja arvotaulut ovat olleet Bonnierin keinoja osallistaa koko työyhteisöä arvotyöhön, kertovat Otto Kajander ja Leena Järvenpää.



Kirjoittaja on teologian tohtori ja Espoon hiippakunnan piispa. Hän toimii myös Työelämä 2020 -hankkeen neuvottelukunnan jäsenenä.

**TAPIO LUOMA:**

**ORGANISAATION ARVOT OVAT IHMISEN ARVOJA**

## *Näkökulmia persoonalliseen arvojohtamiseen*

**JOHTAJA EI KOSKAAN SELVIÄ YKSIN.** Hän tarvitsee väistämättä muita ihmisiä rinnalleen. Olkoot johdettavan organisaation arvot millaisia tahansa, ne eivät voi vaikuttaa käytännössä ilman johtajan työtovereita. Asioiden johtaminen ja päätöksenteko saavat vankimman perustan, kun johtaja kiinnittää riittävästi huomiotaan johdettaviinsa.

[Lue koko blogi >](#)

## *Työelämän arvot*

Euroopan parhaan työelämän arvot ovat **sinnikkyys, luottamus, rohkeus ja työn tarkoituksen ymmärtäminen**. Ne ohjaavat toimintaamme ja asenteitamme paitsi töissä myös vapaa-ajalla. Hyvä työ on enemmän kuin pelkkää työtä. Hyvät arvot tekevät työstä ihmisen mittaista.

**Katso, mitä huippu-urheilijat kertovat videoilla arvoista:**



### *Yhdessä jaetut arvot ovat parhaan työelämän perusta*

**TYÖHÖN LIITTYVÄT** arvot ja asenteet ovat murroksessa. Nyt on hyvä hetki lähteä yhteistyöhön hyvien työelämäarvojen ja paremman työelämän puolesta. Näissä talkoissa on jokaisella suomalaisella oma tärkeä roolinsa, niin työntekijöillä, työnantajilla, muilla työelämätoimijoilla kuin työelämän ulkopuolella olevilla.

[Lue koko juttu >](#)

### *Paranna yrityksesi arvopohjaista toimintaa*

**ARVOT JOHTAMISEN YTIMESSÄ** -oppaasta on sinulle hyötyä erityisesti:

- yhteishengen luomisessa ja voittavan kulttuurin synnyttämisessä – tai voit estää hengen rapautumisen
- kun haluat saada koko porukan miettimään tulevaisuuttanne
- kun haluat päivittää arvojanne

[Lataa ilmainen opas >](#)

# JAMK: Verkostoja ja vapaita kohtaamisia

Jyväskylän ammattikorkeakoulussa JAMK:ssa korkeakoulupohjainen yrittäjyys on nostettu keskeiseksi kehittämisalueeksi. Käytännössä tämä tarkoittaa panostusta niin opiskelija- ja henkilöstölähtöiseen yrittäjyyteen kuin yritysysteistyöhön liittyvien uusien toimintamallien rakentamista. Työtä tehdään yhä enemmän verkostoissa.

**VUODEN 2014 ALUSTA** alkaen JAMK:n yrittäjyys- ja innovaatiotoiminnasta vastannut liiketoimintajohtaja **Pekka Jääskö** kuvaa tähänastista matkaa monipuoliseksi ja haastavaksi.

Verkostojohtaminen eroaa perinteisen linjaorganisaation johtamisesta, sillä verkostoissa prosessit ovat enemmän osallistavia kuin ylhäältä alaspäin johdettavia.

– Myös esimiesten pitää itse osallistua ja olla mukana arjen työssä näkemässä, kokemassa ja tukemassa uudistuksia. Verkostoja ei johdeta kokouksissa eikä omalta työpisteeltä.

## YHTEINEN MISSIO ON TÄRKEÄ

Perinteisessä tutkintokoulutuksessa oppiminen tapahtuu opintojaksoilla tuttujen opettajien ohjauksessa totutussa luokkaympäristössä. Yrittäjyys- ja innovaatiotoiminta taas perustuu usein monialaiseen tiimityöskentelyyn, jossa verkostojen toimintalogiikan ymmärtäminen on tekemisen perusta.

**”Verkostojohtamisessa on kyse ihmisistä ja kohtaamisista.”**

[Lue koko juttu >](#)



JAMK:in liiketoimintajohtaja Pekka Jääskö kertoo, ettei tarvitse työhuonetta ollenkaan. Hänen pitää olla siellä, missä verkostotkin ovat. Ja ne eivät ole hänen työpisteellään.





PENTTI SYDÄNMAANLAKKA:

## Verkostojohtaminen edellyttää selkeää visiota ja yhteisiä arvoja

FT Pentti Sydänmaanlakka on johtamisen käytännön ja teorian pitkän linjan ammattilainen. Hän on toiminut mm. Nokian, Koneen, Nixdorfin ja Siemensin palveluksessa. Nyt hän toimii toimitusjohtajana ja johtavana konsulttina Pertec Consulting Oy:ssä. Pertec Consulting Oy on mukana Työelämä 2020 -hankkeen toimijaverkostossa kumppanina.

**OLEMME PARHAILLAAN** siirtymässä perinteisistä hierarkkisista yrityksistä verkostoyrityksiin ja tietoyhteiskunnasta verkostoyhteiskuntaan. Tämä vaikuttaa syvällisesti siihen, miten organisoimme ja johdamme yrityksiämme. Meidän on opittava johtamaan verkostoja. Tiukasta suunnittelusta ja kontrolloinnista siirrymme kohti itsestään organisoitumista.

[Lue koko blogi >](#)

### Verkostotyön tutkija ja sparraaja Timo Järvensivu: *Verkostotyön perusta*

**VERKOSTOTYÖN ONNISTUMISEN** elementtejä on kymmeniä, ellei satoja. Onnistumisen avaimet on kuitenkin tiivistettävissä muutamaan keskeiseen tekijään: tunteminen, luottamus ja sitoutuminen, joiden syveneminen lisää tiedon avoimuutta ja yhteisen oppimisen tehokkuutta.

[Lue koko juttu >](#)

### Minna Janhonen: *Miten verkostomaista työyhteisöä johdetaan?*

**TYÖSUOJELURAHASTON** videolla erikoistutkija **Minna Janhonen** Työterveyslaitokselta kertoo, millaisia haasteita työn verkostoituminen asettaa johtamiselle ja miten jaettu johtajuus onnistuu.

[Katso video >](#)

### Työkaluja verkostotyöhön

[VTT:n palveluverkoston kehittämisen työkirja >](#)

[Kuntaliiton Tartu verkkoon -opas >](#)

[VTT:n Arvonluonnin muutoksen aakkoset >](#)

### Koulutusvideoita verkostotyöstä

Verkostotyön tutkijan ja sparraajan **Timo Järvensivun** koulujen käyttöön tekemät videot avaavat hyvin verkostotyön perusteita.

**Osa 1:** Mitä verkostot ovat ja mihin niitä tarvitaan?

**Osa 2:** Verkostotyön onnistumisen avaimet

**Osa 3:** Dialogisuus ja dialogin hyödyntäminen verkostotyössä

[Löydät kaikki videot YouTubesta >](#)

## Kilterin päiväkot:

# Osallistaminen on ainoa vaihtoehto

Vantaalla, Kilterin vuoropäiväkodissa hoitoa tarjotaan ympäri vuoden viikonpäivästä ja vuorokaudenajasta riippumatta vuorotyötä tekevien vanhempien ennalta ilmoittamien työaikojen mukaan. Kasvatustyötä tekevältä henkilöstöltä ja päiväkodin johdolta työn sujuminen sekä laadukkaan ja turvallisen varhaiskasvatuksen toteutuminen vaativat saumatonta yhteispeiliä.

**AAMUN ENSIMMÄISET** hoitolapset saapuvat Vantaan Myyrmäessä sijaitsevaan päiväkotiin jo ennen kukonlaulua. Päivän askareiden jälkeen yörauha laskeutuu iltakymmeneltä ja ennen sitä yöksi hoitoon jäävät lapset ovat syöneet iltapalan, käyneet iltapesulla ja kömpineet unilelu kainalossaan nukkumahuoneissa odottaviin sänkyihin. Toiminta on ympärivuorokautista, mutta johtamisen ydin ei eroa vain päiväaikaan tarjottavasta hoidosta.

– Kaiken a ja o on varhaiskasvatuksen pedagoginen johtaminen. Se täytyy pitää mielessä kaikessa työvuorojen suunnittelusta lähtien. Meillä johtamistyötä lisäävät vuorohoitoon liittyvät vaatimukset, pohtii Kilterin päiväkodin johtaja **Pirjo Pohjasniemi**.

Koko Länsi-Vantaan vuorohoito on keskitetty Kilteriin. Käytännössä se tarkoittaa seitsemää lapsiryhmää, joista yksi on esiopetusryhmä ja muut 1–5-vuotiaiden lasten ryhmiä. Tällä hetkellä kasvatustyötä lasten parissa tekee 32 ammattilaisen joukko.

**”Osallistaminen on aivan keskeinen johtamisen työkalu.”**

Lue koko juttu >



Kilterin päiväkodissa töitä tehdään yhdessä ja osallistuen, kuvassa vasemmalta: Niina Hakkarainen, Pirjo Pohjasniemi Aija Elomaa, Satu Prittinen, Iida Pekkanen, Susanna Tinnilä ja Kirsi Hirvonen.





Antti Koivula työskentelee  
Työterveyslaitoksen pääjohtajana.

ANTTI KOIVULA:

## Kun muurit murtuvat - osallistava johtaminen keinoksi edetä

**ITSELLENI** – tänä päivänä - osallistava johtaminen on suuri dilemma. Peruslähtökohtani on, että se on ainoa oikea tapa edetä ja johtaa nykymaailmassa. Toisaalta olen joskus myös miettinyt, miten liiallinen tai väärään hetkeen sovellettava osallistava johtaminen voi johtaa harhaan.

[Lue koko blogi >](#)



### Johtotähti - johtamisen karttakirja

**JOHTOTÄHTI** on johtamisen karttakirja kaikille, jotka tavoittelevat menestystä ihmisten johtamisen kautta. Tavoitteena on ajattelutapojen uudistaminen ja työntekijälähtöisyyden periaatteiden tuominen osaksi arkipäivän toimintaa.

[Tutustu >](#)



### Aloitetoiminta - Kysymyksiä arviointiin ja kehittämiseen

[Tutustu Aloitetoiminta-diasarjaan >](#)

## Videoita osallistavasta johtamisesta



**HYVÄ JOHTAJA** johtaa yhdessä tekemällä. Jatkuva vuorovaikutus ja henkilöstön osallistaminen asioiden valmisteluun ja päätöksentekoon lisäävät luottamusta, avoimuutta ja parantavat työpaikan ilmapiiriä. Se lisää työtahokkuutta sekä tuottavuutta ja työpaikka menestyy.



**RYHMÄ STTK:laisia** naisia kertoo ajatuksiaan työelämästä. Mikä on ollut hienointa heidän uransa aikana? Mitä hyviä neuvoja he haluavat välittää eteenpäin? Miltä muuttuva työelämä näyttää uran eri vaiheissa olevien silmissä?

## Metso: Opi kilpailijaa paremmin ja menesty

”Tämän päivän vastaukset ovat vain astinkiviä huomisen haasteisiin”, toteaa vakuuttava miesääni Metso Way -yritysvideolla. Näihin sanoihin tiivistyy jotain koko konsernin toiminnan ytimeä, mutta se kuvaa myös muutospolkua, jota Metson Hakkilan kampuksella virtauksensäätö-liiketoiminnassa on kuljettu vuosina 2008–2015. Lean-filosofian avulla on opeteltu tekemään parempia päätöksiä ja varautumaan huomisen tuomiin muutoksiin.

– **KYKY OPPIA KILPAILIJAA** nopeammin on ainoa pysyvä kilpailuetu tulevaisuudessa, lataa Metso Flow Controlin Senior Development Manager **Tapani Suominen**.

Tämän kilpailuedun vahvistamiseksi on Metson Helsingin tehtaalla tehty paljon töitä. Muutosten tielle ajoi useampikin asia samaan aikaan.

– Painetta kehittämiselle tuli ulkopuolelta toimituskriisin vuoksi. Samaa aikaan aiheutimme itse pari kriisiä rakentamalla uuden tehtaan ja vaihtamalla tuotannonohjausjärjestelmää.

**”Normaali päivittäinen johtaminen on kehittämistä ja sen pitäisi olla myös osa jokaisen työntekijän päivittäistä työtä.”**

[Lue koko juttu >](#)



”Maailman tehokkaimmissa organisaatioissa keskitytään olennaiseen eli arvon tuottamiseen asiakkaalle. Asiat sujuvat ilman sählystä, prosessit ovat vakioituja ja selkeitä, poikkeamiin puututaan ja niiden juurisyytä poistetaan ripeästi. Organisaation suunta on selkeä ja kaikki osallistuvat prosessien kehittämiseen. Johtaminen on tavoitteellista ja haastavaa sekä osallistavaa”, tietää Tapani Suominen, joka on benchmarkannut useiden huippuorganisaatioiden toimintaa.



Johanna Pystynen työskentelee Vincitin henkilöstöjohtajana. Vincit on valittu Great Place to Work Insitituten tutkimuksessa Euroopan parhaaksi työpaikaksi 2016. Vincit on myös valittu Suomen parhaaksi työpaikaksi 2014, 2015 ja 2016.

JOHANNA PYSTYNEN:

## Kokeilukulttuuri ei ole tavoite, vaan seuraus

**OSALLISTUIN** taannoin Michiganin yliopiston järjestämälle verkkokursille, jossa sivuttiin myynnin palkitsemismallien kehittämistä. Kurssin professori nosti esiin ajatuksen siitä, että euromääräisten tavoitteiden sijaan pitäisi ensin tunnistaa ne juurisyyt, jotka johtavat kyseisessä ympäristössä eurojen tahkoamiseen. Myynnin tavoitteet pitäisi kohdistaa näiden syiden ympärille, jotta fokus olisi ensisijaisesti prosessin toimivuudessa - tämä kehittää toimintaa laadukkaammin kuin jatkuva eurojen optimointi.

[Lue koko blogi >](#)

### Kokeilevasuomi.fi

**KOKEILUKULTTUURIN** vahvistaminen on yksi hallituksen kärkihankkeista. Tavoitteena on löytää innovatiivisia ratkaisuja, joilla voidaan kehittää palveluja ja yhteiskuntaa. Kokeilevasuomi.fi tarjoaa ajankohdattaiset kuulumiset ja monipuolisen katsauksen kokeilukulttuuriin.

[Kokeilevasuomi.fi >](#)



### Julkaisuja kokeilukulttuurista

[Tekemällä oppii - kokeilukulttuurista vauhtia sosiaali- ja terveyspalvelujen uudistamiseen >](#)

[Kokeileva kehittäminen - työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu >](#)

# HH-kiinteistöpalvelu Oy: Kaikki kuuluu kaikille

Tässä talossa tehdään kerralla valmista – yhdessä, tiiminä ja kaveria tarvittaessa auttaen. Juuri nyt yhteistä kuvaa kirkastetaan koko henkilöstön mittavalla koulutuksella.

– **VIIME VUONNA** päätimme, että on aika katsoa asioita uusin silmin ja uusista näkökulmista, HH-kiinteistöpalvelut Oy:n toimitusjohtaja **Tokke Salonen** ja hallintopäällikkö **Tiina Takkinen** kertovat.

– Pääsimme mukaan Tekesin Liideri- eli Liiketoimintaa, tuottavuutta ja työniloa -ohjelmaan, joka haastaa suomalaisia yrityksiä uudistamaan liiketoimintaansa kehittämällä johtamista ja uusia toimintatapoja. Hanke on otettu meillä hyvin vastaan.

## TUTTU & TUNNETTU

HH-kiinteistöpalveluilla on yli 40 vuoden kokemus vaativista kiinteistön ylläpitoon kuuluvista tehtävistä: kiinteistönhoidosta, siivouksesta ja talotekniikasta, mutta myös pienimuotoisista korjaus- ja urakointitöistä sekä turvallisuudesta ja vartioinnista.

Perheyritys tunnetaan Tampereella hyvin ja yrityksen ilmeen mukaisesti teipatut siniset autot huomataan katukuvassa. Kesällä kuvaan tulivat myös siniset työsuhdepyörät, joilla hoituvat kätevästi lähimaaston asiakaskäynnit ja työtehtävät.

**”On ollut ilahduttavaa  
nähdä, kuinka kiinnostuneita  
työntekijämme ovat yrityksen  
kehittämisestä.”**

[Lue koko juttu >](#)



Työsuohdepyörillä hoituvat kätevästi lähimaaston asiakaskäynnit ja työtehtävät, iloitsevat HH-kiinteistöpalvelut Oy:n toimitusjohtaja Tokke Salonen ja hallintopäällikkö Tiina Takkinen.





Elli Aaltonen on Kansaneläkelaitoksen pääjohtaja. Kelassa on yli 7 000 työntekijää, 182 toimistoa ja yhteistoimintaa lähes 200 yhteispalvelun pisteessä. Yli 60 prosenttia asiakkaista käyttää asiointiin verkkopalvelua.

**ELLI AALTONEN:**

## Käskevästä kyselevään organisaatioon

**KELAN KALTAINEN** iso organisaatio tarvitsee yhtenäistä johtajuutta, työkuulttuurin kehittämistä, hyvää strategiaa ja delegointia, jossa korostuu jokaisen työntekijän valtuutus itsensä johtamiseen.

Olemme tämän vuoden alussa jälleen kerran huomanneet, että institutiot ovat kovassa paineessa – niin myös Kela. Pitkään suunniteltu toimeentulotuen siirto kunnista Kelaan ei mennytkään aivan odotusten mukaisesti.

[Lue koko blogi >](#)



**SUOMEN  
INNOSTAVIMMAT  
TYÖPAIKAT**

### Innostavimmat työpaikat 2017

**KUN INNOSTUU**, myös onnistuu! Katso, mitkä ovat Suomen innostavimmat työpaikat vuonna 2017, mikä organisaatio on ollut suurin nousija ja mitkä pienorganisaatiot ovat ylittäneet parhaisiin tuloksiin.

[Lue lisää >](#)

### Innostava esimies

#### TYÖTERVEYSLAITOKSEN

Innostava esimies -työkirja tukee pomoa työyhteisön innostuksen ja menestyksen vahvistamisessa. Työkirja syntyi Innostuksen spiraali (INSPI) -tutkimus- ja kehittämishankkeen tuotoksena.



[Lue lisää ja inspiroidu >](#)



### Ihan intona

**AALTO-YLIOPISTON**, Filosofian Akatemian sekä Haaga-Helia ammattikorkeakoulun toteuttama ja Tekesin rahoittama hanke on julkaissut Ihan intona -kirjan.

[Ihan intona: Miten innostusta johdetaan -verkkojulkaisu >](#)



## HAMK: Vorssan malli sai aikaan verkostomaisen ja osallistavan toimintakulttuurin

Hämeen ammattikorkeakoulu HAMKin Vorssan malli -hankkeessa luotiin uusi toimintamalli, jonka tavoitteena oli vahvistaa uudenlaista toimintakulttuuria Forssan yksikössä.

**MALLILLA TAVOITELTIIN** joustavaa, yhteistyöhön perustuvaa ja verkostomaista toimintaa. Vuosi hankkeen päättymisen jälkeen vuoropuhelu on selvästi lisääntynyt, verkostot ovat kasvaneet ja henkilöstö on omaksunut uuden mallin onnistuneesti.

Vuoden 2014 alussa alkaneen hankkeen lähtökohtana oli HAMKin Forssan yksikön organisaatiomallin muutos. Yksilökeskeinen aluejohtajarakenne purettiin ja tilalle tarvittiin malli, jossa toiminta on entistä verkostomaisempaa. Lisäksi Forssan yksikkö halusi alueen toimijoita vahvemmin mukaan yhteistyöhön. Muutos oli välttämätön, jotta ammattikorkeakoulu ja Forssan alue säilyvät elinvoimaisina.

– Oppilaitosorganisaatiossa työskennellään perinteisesti yksilölähtöisesti. Halusimme, että työn tekeminen muuttuu yhteisöllisemmäksi. Uuden mallin tuli palvella ammattikorkeakoulua sekä Forssan aluetta parhaalla mahdollisella tavalla”, sanoo hankkeen ohjausryhmän jäsen, vararehtori **Heidi Ahokallio-Leppälä**.

**”Halusimme, että työn tekeminen muuttuu yhteisöllisemmäksi.”**

[Lue koko juttu >](#)



Hanke kasvatti merkittävästi myös henkilöstön resilienssikyvykkyyttä. Yksilöiden joustavuus ja kyky tarttua uusiin asioihin on lisääntynyt.



HELI TALJA JA MIKA NIEMINEN:

## Muutoksen hallinnasta muutosjoustavuuden johtamiseen

**YRITYSTEN JA ORGANISAATIOIDEN** toimintaympäristö on muuttunut peruuttamattomasti parin viimeisen vuosikymmenen kuluessa. Muutokset ovat monimutkaisia, nopeita ja ennakoimattomia, eikä niihin ole yhtä ainoaa oikeaa tai lopullista vastausta.

Monimutkaistuminen johtuu erilaisten teknologisten, sosiaalisten ja luonnonjärjestelmien, organisaatioiden, ihmisten ja kokonaisten yhteiskuntien kietoutumisesta yhteen monimutkaisessa vuorovaikutuksessa. Organisaatioiden johtamiselle tämä merkitsee jatkuvaa haastetta kehittää ja sopeuttaa toimintaa. Muutosjoustavuudesta, resilienssistä, onkin tullut eräs viime aikojen muotitermeistä.

Heli Talja ja Mika Nieminen toimivat johtavina tutkijoina Teknologian tutkimuskeskus VTT:ssä. Taljan erikoisalaa ovat uudenlaiset tavat tarkastella organisaatioita sekä niiden johtamista ja muutosta. Nieminen on kiinnostunut erityisesti systeemisistä muutoksista ja innovaatioista sekä niiden mahdollistamisesta organisaatioissa ja laajemmissa järjestelmissä.

[Lue koko blogi >](#)



### Muutoksentekijät-verkosto

**MUUTOKSENTEKIJÄT-VERKOSTO** on kasvattanut resilienssiä valtionhallintoa kevästä 2013 lähtien. Missiolla "Kokonaisuus ensin – sitten vasta oma toimiala" korostetaan ilmiölähtöistä, ei hallinnollisista rakenteista käsin tapahtuvaa, asioiden valmistelua. Verkosto on avoin kaikille, jotka haluavat olla luomassa valtionhallintoon uutta virkamieskulttuuria tässä ja nyt.

[Lue lisää www.muutoksentekijat.com >](http://www.muutoksentekijat.com)

### Työterveyslaitos: Mitä on resilienssi?

**TYÖ VAATII TEKIJÄLTÄÄN** ja työyhteisöltä joustavuutta, soveltamista ja ennakointia eli resilienssiä. Nämä ominaisuudet ovat tärkeitä, sillä käytännössä asiat harvoin menevät juuri niin kuin suunniteltiin. On tavallista, että työssä ratkotaan päivittäin useita yllättäviä pulmatilanteita.

[Mitä on resilienssi? \(TTL\) >](#)

[SAFERA – Resilienssin edistäminen jäteautonkuljettajien työssä \(TTL\) >](#)

## Vaisala: Yhdessä huipulle

Kun olosuhteet ovat haastavat, edellytetään pitkäaikaista suorituskykyä ja tarkkoja, luotettavia mittaustuloksia, on Vaisala maailman ehdotonta kärkeä. Lean-filosofia auttaa tätä suomalaisyritystä hallitsemaan monimutkaista toimintaympäristöä, jota leimaavat tuotevalikoiman laajuus, pitkät tuote-elinkaaret ja tuotemuutosten suuri määrä.

**HIGH MIX**, low volume. Se on Vaisalan haaste.

– Meillä on yli 6000 tuotetta ja monet asiakkaistamme haluavat nimenomaan heille räätälöityjä tuotteita. Meillä ei ole valmistuotevarastoja, joten Lean on auttanut meitä lyhentämään tuotteiden läpimenoaikoja ja toimitusaikoja asiakkaalle, summaa Vaisalan tuotantojohtaja **Vesa Pylvänäinen**.

Lean-johtaminen alkoi Vaisalassa vuonna 2009 Lean-tuotantosolujen rakentamisesta, arvovirtakuvausten tekemisestä ja erilaisten nopeiden Kaizen-kehitystyöpajojen pitämisestä. Viime vuosina panoksia on lisätty päivittäiseen johtamiseen, ja PDCA-malli on ollut ahkerassa käytössä. Siinä toistetaan vaiheita suunnittele (plan), tee (do), arvioi (check) ja tee tarvittavat kehittämistoimenpiteet (act). Jokaisella toistokerralla pyritään edellistä parempaan tulokseen.

**”Olemme nopeampia reagoimaan ongelmiin ja myös ennakoimaan niitä.”**

Lue koko juttu >



Vesa Pylvänäinen ja tiiminvetäjä Lina Kosonen keskustelevat tiimin työtilanteesta tehdaskävelynä käydyn Leader Gemban yhteydessä.



**TANI JÄRVINEN:**

## ***Hukkaa mä metsästä, tahdon saada suuren***

**MIKÄ OMASSA** työssäsi ei tuota lisäarvoa itsellesi, asiakkaallesi tai organisaatiollesi, mutta luo kustannuksia ajassa, rahassa tai tilassa? Tunnettua lastenlaulua mukaillen kaikenlaisen hukan tunnistaminen ja poistaminen on Lean-johtamisen ydin.

Leanin tavoitteena on, ettei resursseja tuhjata ja läpimenoaika saadaan mahdollisimman lyhyeksi. Toyota-lähtöinen filosofia ohjaa ajatuksen helposti prosessiteollisuuteen, mutta se on rantautunut monille muilllekin toimialoille. Näkyvintä keskustelua on viime aikoina käyty ”liinimmän” terveydenhuollon ympärillä (TE 8.8.2017).

Tani Järvinen on Laatukeskuksen toimitusjohtaja sekä intohimoinen suomalaisen johtamisen ja kilpailukyyn kehittäjä.

[Lue koko blogi >](#)



### ***Kunteko: Lean-oppimisverkosto***

**KUNTEKON** verkkosivujen Lean-oppimisverkostosta löytyy mm. Lean-uutiskirjeitä ja blogeja.

[Tutustu >](#)

### ***Salon tietokeskus: Turhan työn poistaminen***





## Tikkurilan seurakunta: Uudessa kirkossa kohtaamisia ihmisten ehdoilla

Tikkurilan uuden kirkkokorttelin rakentamiseen tähtäävä hanke on oivallinen maaperä pohtia myös kirkon tulevaisuuden palveluja ja niihin liittyviä osaamistarpeita. Uuden kirkon on tarkoitus valmistua vuonna 2020, mutta ennakoiva työ on ollut käynnissä jo pitkään.

**TIKKURILAN KESKUSTAN** nykyiseen kirkkokortteliin suunnitellaan uutta kirkkoa ja sen yhteyteen toiminta- ja työtiloja Tikkurilan seurakunnalle, Vantaan ruotsinkieliselle seurakunnalle ja Vantaan seurakuntayhtymän Palvelukeskuksen yksiköille. Vanhat toimistotalot ja kirkkokäytössä nyt oleva rakennus puretaan ja niiden tilalle rakennetaan uutta. Jos kaikki menee suunnitellusti, vietetään uuden kirkon vihkiäisiä adventtina 2020. Fyysisen rakennushankkeen suunnittelu on tarjonnut tilaisuuden tarkastella myös kirkon tarjoamia palveluja ja niiden tulevaisuutta.

– Konkreettinen kirkkohanke on meille suuri mahdollisuus myös toimintatapojen ja kulttuurin muutokseen. Kirkko on ollut jäsenkehityksen suhteen vakavassa paikassa jo pitkään. Toisaalta meillä on monia toimintoja, joiden suhteen ei ole ollut hätää. Jos me emme uusiudu nyt, niin kohta voi hätä olla, korostaa Tikkurilan seurakunnan kirkkoherra **Janne Silvast** ennakkoinnin tärkeyttä.

**”Kun toimintakulttuurin muutosta tehdään, niin tavoitteen pitää minusta olla jotain uutta ja innostavaa.”**

[Lue koko juttu >](#)



Kirkkoherra Janne Silvast tähyää tulevaan. Taustalla nykyisen kirkkokorttelin rakennuksia, jotka on tarkoitus purkaa.





RIINA NOUSIAINEN:

## Osaamisen jatkuva kehittäminen osaksi työpaikkojen toimintakulttuuria

**YKSI SUURISTA** työn murrosta koskevista keskustelunaiheista liittyy siihen, miten varmistetaan, että työpaikoilla on käytössä tarvittava osaaminen. Kun asiaa tarkastellaan koulutusjärjestelmän kannalta, on olennaista pohtia, mihin koulutuksessa ja osaamisen kehittämisessä pitäisi keskittyä, kun emme tiedä mitä tulevaisuuden ammatit ovat.

Riina Nousiainen on koulutuspoliittinen asiantuntija STTK:ssa. Työssään hän pohtii mm. sitä, miten koulutusta ja koulutusjärjestelmiä tulisi kehittää, jotta ne tukisivat työelämän ja yhteiskunnan kehittymistä.

[Lue koko blogi >](#)

### Opinnäytetöitä osaamisen johtamisesta

**FINNA.FI:STÄ** löytyy useita opinnäytetöitä hakusanalla "osaamisen johtaminen"

[Tutustu >](#)

### Rovaniemen koulutuskuntayhtymän julkaisu: Osaamisen johtaminen

**OSAAMISEN** ennakoinnista osaamisen kehittämiseen.

[Lue julkaisu >](#)

### Lue aiheesta Opetushallituksen ja OKM:n sivuilta:

[Suomi osaamisen kasvu-uralle \(julkaisu\) >](#)

[Osaamis- ja koulutustarpeiden valtakunnallisen ennakoinnin kehittäminen \(julkaisu\) >](#)

[Ammatillisen koulutuksen reformi \(hallituksen kärkihanke\) >](#)

[Koulutus- ja osaamistarpeiden ennakointi >](#)

[Alue-ennakointi >](#)

### Töissä finanssialalla -julkaisu

Finanssiala ry eli FA, on vuonna 2007 perustettu pankkien, vakuutusyhtiöiden, rahasto- ja rahoitusyhtiöiden ja arvopaperivälittäjien etujärjestö.



[Lue julkaisu >](#)

## Oulun kaupunki: Meillä on unelma

Oulun kaupungilla on unelma. Sen toteutumiseksi oululaisten kaupungilta saamaa asiakaspalvelua kehitetään niin, että tarjolla olisi Suomen paras asiakaspalvelukokemus. Ai mikä se unelma on? Se on, että Oulussa asuu maailman tyytyväisimmät asukkaat. Vaatimattomaksi unelmaa ei ainakaan voi syyttää, mutta kuinka se oikein saavutetaan.

**OULUN KAUPUNGIN** asiakaspalvelu on keskitetty Oulu10-palvelupisteisiin. Oulun Torikadulla sijaitsevan palvelupisteen ohella etäämmällä keskustasta on viisi asiointi- ja yhteispalvelupistettä. Oulu10-pisteissä asiakas voi mm. saada neuvontaa ja ohjausta kaupungin palveluista, ostaa joukkoliikenteen ja eri kulttuuritahojen lippuja, maksaa kaupungin lähettämiä laskuja tai vuokrata vene- tai viljelypalstoja. Asiointi- ja yhteispalvelupisteissä tarjolla on myös neuvontaa ja ohjausta valtiohallinnon palveluista sekä etäpalveluyhteydet. Usean palvelupisteen ohella tärkeää on monikanavaisuus, ja yksipuolisen tiedottamisen rinnalle on noussut vuorovaikutus kuntalaisten kanssa.

– Asiakas voi valita, miten haluaa palvelua saada. Fyysisten palvelupisteiden ohella palvelemme puhelimitse, chatin tai sähköpostin välityksellä sekä Oulun kaupungin Facebook- ja Twitter-sivuilla. Tekniikan kehittyessä ja esimerkiksi vahvan tunnistamisen myötä asioita voi hoitaa sähköisesti yhä monipuolisemmin, avaa palvelupäällikkö **Minna Rekilä-Similä**.

Myös pop up -palvelupisteitä on kokeiltu esimerkiksi oppilaitoksissa ja kauppakeskuksissa. Vastaanotto on ollut hyvä.

**”Mikä tahansa muutos onnistuu sitä paremmin ja varmemmin, mitä enemmän se lähtee henkilöstöstä.”**

[Lue koko juttu >](#)



Kuvassa palveluesimies Katriina Lipponen (vas.) sekä palveluasiantuntijat Pekka Perätalo ja Anna Nyman.



Jaakko Alasaarela on ZEFin toimitusjohtaja. ZEF palkittiin Suomen parhaaksi työpaikaksi 2016 (GPTW – Pienten yritysten sarja).

**JAAKKO ALASAARELA:**

## Unelmalla johtaminen

**JOKAINEN YRITYS** tarvitsee unelman. Unelma luo toiminnan suunnan. Jos yhteistä suuntaa tai unelmaa ei ole, yritys ei käytännössä ole menossa minnekään. Kaikkein ensimmäinen ja tärkein asia yritykselle on se, että sen toiminnassa on selkeä yhteinen suunta ja koko henkilöstöllä yhteinen ymmärrys siitä, mikä se on. Kun suunta on selvä ja kaikki ymmärtävät sen, kaikki energia organisaatiossa kääntyy samaan suuntaan. Jos suuntaa ei ole, energia hajoaa.

[Lue koko blogi >](#)

### CoPassion

**COPASSION TUTKII** ja kehittää myötätunnon mullistavaa voimaa työelämässä. Myötätunto on toisen tunteiden ja tarpeiden todesta ottamista ja toisen parhaaksi toimimista. Parhaimmillaan se on myös myötääntoa, toisen ilossa ja innossa mukana elämistä.

[Lue lisää >](#)

### Vuoden pappi Juha Tanska: "Voimauttava valokuva on vahva väline"

**SUOMEN KIRKON** pappisliiton hallitus on valinnut Vuoden papiksi 2017 Haminan seurakunnan kirkkoherran Juha Tanskan. Haminan seurakunta on kehittänyt kirkkoherransa johdolla työyhteisöä ja laatinut yhteisen toimintastrategian hyödyntäen Voimauttava valokuva -menetelmää.

[Lue koko uutinen >](#)

[Lue Juha Tanskan blogiteksti >](#)

### Sparrausta esimiehille: Fiksu Kuntatyö – johtamisen käsikirja

**KUNTEKO 2020** -kehittämisojelmasta haettiin sparraustukea Hämeenkyrön kunnan esimiehille. Sparrauksen tuloksena laadittiin Fiksu Kuntatyö – johtamisen käsikirja.

[Tutustu käsikirjaan >](#)

### Nuoret unelmatyötä etsimässä

**TYÖTERVEYSLAITOS** tarjosi kesällä 2017 yhteensä 60 Tutustu työelämään ja tienaa -harjoittelupaikkaa nuorille. Sähköisessä työhakemuksessa nuorilta kysyttiin avokysymyksellä heidän näkemyksiään tulevaisuuden työelämästä: "Kuvaa lyhyesti millainen on mielestäsi hyvä suomalainen työpaikka vuonna 2030?" 611 nuorta kuvasi omia ajatuksiaan tulevaisuuden työelämästä ja työpaikasta.

[Lue lisää TTL:n sivuilta >](#)

### Mitä nuoret oikein haluavat työpaikoiltaan vuonna 2030?

**TYÖTERVEYSLAITOKSEN** nuoret kesätyöntekijät kuvasivat alla olevan videon, jossa avaavat ajatuksiaan tulevaisuuden työelämästä.



## Turva: *Vakuutusalan tiennäyttäjä kuuntelee asiakkaitaan*

Tervetuloa turvaan, kuuluu iloinen tervehdys, kun saavun Turvan pääkonttorille kuulemaan yhtiön ajatuksia asiakaskokemuksen johtamisesta. Hymyyn on tunnetusti helppo vastata hymyllä, mutta myös toivotuksen monimerkityksellisyys saa suupielet hakeutumaan ylöspäin.

**KESKINÄINEN VAKUUTUSYHTIÖ TURVA** on seitsemän viime vuoden aikana ollut peräti kuudesti ykkönen valtakunnallisessa, asiakkaiden uskollisuutta ja tyytyväisyyttä selvittäneessä Vakuutus-tutkimuksessa\*. Kyse ei taida olla silkasta sattumasta.

Turvassa on oivallettu, että heidän näkövinkkelistään asiakaskokemus on eri asia kuin asiakaskokemus alalla yleisesti. Kilpailijat satsaavat toiminnan automatisointiin ja sulkevat konttoreita palvelun siirryttyä langan päähän tai verkkoon, ja se sopii heidän asiakkailleen. Turvalla sen sijaan on edelleen konttoreita ympäri maata, ja monet asiakasneuvojat ja myyjät tuntevat asiakkaansa nimeltä.

**”Meillä ei ole mitään hätää, jos asiakkaamme kokevat itsensä samalla tavalla tervetulleiksi ja olonsa turvallisiksi kuin mitä Turvaan töihin tuleva kokee.”**

[Lue koko juttu >](#)



Jyri Isotupa ja Jenni Holmén ovat ylpeitä siitä, miten pienuus on käännetty Turvassa eduksi. Asiakkaille se näkyy ketteränä toimintana ja mutkattomana palveluna.



**RISTO HAVUNEN, JOHANNA VESTERINEN JA PIRKKO JOKINEN:**

## ***Asiakaskokemuksen johtamisella menestystä***

**ASIAKASKOKEMUS ON** paljon esillä. Siitä puhutaan ja kirjoitetaan. Mutta mitä se on asiakkaan näkökulmasta? Mitä asiakkaat odottavat ja arvostavat, kuinka he toimivat valitessaan tuotteiden ja palvelujen tarjoajia? Miten voimme auttaa heitä heidän päätöksenteossaan?

Pullonkaulana on usein kyky viedä asiakaskokemuksesta edistävää strategiaa, arvot ja toimenpiteet käytäntöön niin, että yrityskulttuuri muuttuu entistä asiakaslähtöisemmäksi. Tähän auttavat systemaattiset, selkeät ja konkreettiset etapeiksi asetetut askelmerkit, jotka vievät tehokkaasti maaliin.



Kuvassa Risto Havunen, Johanna Vesterinen ja Pirkko Jokinen.

Asiakaskokemus ja sen kehittäminen kuuluvat yrityksessä jokaiselle. Tarvitaan kuitenkin tarmokas esimies, vauhdittaja luomaan edellytykset jokaiselle onnistua omalla tontillaan. Entä kuinka esimies onnistuu tässä monimuotoisessa tehtävässä parhaiten? Esimiestä ohjaa asiakaskokemuksen kehittämisessä yksinkertaistettu kolmivaiheinen polku ja vielä tsekkilistä etenemisen varmistamiseksi.

Toivomme, että nämä näkemyksemme ja kokemuksemme auttavat sinua omassa työssäsi. Onnea matkaan!



### ***Johanna Vesterinen: Asiakaskokemus agendalle - 8 askelella liikkelle***

**ASIAKASKOKEMUS** on tänä päivänä nostettu lähes poikkeuksetta jokaisen yrityksen strategiaan, visioon tai arvoihin. Se, miten nuo ylätasolle kirjatut lauseet konkretisoituvat käytännön toimiksi ja konkreettisiksi tavoitteiksi, vaihtelee suuresti.

[Lue lisää >](#)



### ***Pirkko Jokinen: Asiakkaat haluavat enemmän***

**HENKILÖKOHTAISUUTTA**, vaihtoehtoja, vuorovaikutusta, kuuntelua, nopeita vastauksia ja ratkaisuja... Vastaa haasteeseen, se kannattaa. Asiakkuuskokemus on summa kaikista niistä kokemuksista, joita asiakkaalle kertyy kohtaamisista yrityksen kanssa.

[Lue lisää >](#)



### ***Risto Havunen: Esimiehen avaimet asiakaskokemuksen johtamiseen***

**ASIAKASKOKEMUKSEN** johtamisessa on tärkeää päästä nopeasti eteenpäin. Ihmisten motivaatio kasvaa eksponentiaalisesti, kun edistys on konkreettista ja arjen tekemisellä on siihen selvä vaikutus. Jos asiakaskeksen toiminnan kehittäminen jää puheen tasolle, se kääntyy itseään vastaan.

[Lue lisää >](#)



# Työelämä<sup>2020</sup>

Suomen kilpailukyvyn perustana ovat hyvin toimivat, tulokselliset ja uutta työtä luovat työpaikat. Työelämä 2020 haastaa työpaikat kehittämään toimintaansa ja toimintatapojaan omista lähtökohdistaan. Kehitystyö on mahdollista niin pienillä kuin suurilla työpaikoilla toimialasta riippumatta. Yhdessä voimme rakentaa Suomeen Euroopan parasta työelämää!

***Tähän julkaisuun on koottu vinkkejä uudistavan johtamisen eri näkökulmista sekä innostavia esimerkkejä ja työkaluja johtamisen kehittämiseen. Ota ensimmäinen askel!***

[tyoelama2020.fi](http://tyoelama2020.fi)



Työ- ja elinkeinoministeriö  
Arbets- och näringsministeriet